



Rn PAT

Réseau national
des Projets Alimentaires Territoriaux



Juillet 2021



STAGE

Favoriser l'innovation dans les PAT

Propositions de repères et points de vigilance

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Fonds européen agricole pour
le développement rural :
l'Europe investit dans les
zones rurales



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION	6
Comprendre l'innovation et son processus	6
Innovation et PAT	8
Les apports du dispositif PAT pour l'innovation territoriale	8
Les apports de l'innovation pour le PAT et son territoire	8
Approche circulatoire de l'innovation.....	9
Echantillon étudié.....	9
Comment utiliser ce livret ?	10
Ce qu'il contient.....	10
Clés de lecture	11
I. EN TANT QUE COORDINATEUR DU PAT, COMMENT FAVORISER L'INNOVATION AU SEIN DE MON PAT ?.....	12
A. Repérer des initiatives novatrices.....	12
1. Quels éléments peuvent indiquer la présence d'initiatives novatrices sur mon territoire ?	12
2. Quel est leur potentiel de contribution au PAT ?	13
B. Faire émerger et accompagner des innovations	13
1. Comment susciter l'innovation au sein du PAT ?.....	14
2. Par quels leviers accompagner les acteurs de l'innovation ?	16
3. De quelle manière impliquer les usagers de l'innovation dans sa construction ?.....	18
II. EN TANT QUE MAÎTRE D'OUVRAGE DE CERTAINES DE SES ACTIONS, COMMENT INNOVER AU SEIN DE MON PAT ?.....	21
A. Les questions à se poser dans la conduite d'un projet innovant.....	21
B. Répondre aux enjeux de mon PAT en s'inspirant d'innovations d'autres territoires.....	22
1. Foncier agricole	23
2. Structuration de filières alimentaires territoriales	24
3. Sensibilisation à l'alimentation saine et durable	25
4. Logistique de proximité.....	26
5. Enjeux transverses.....	27
III. MEMENTO : CONSEILS POUR FAVORISER L'INNOVATION ET INNOVER AU SEIN DE MON PAT	29
A. Conditions de réussite de l'innovation	29
B. Facteurs propices à l'innovation	30
C. Facteurs facilitant son appropriation.....	30

D. Points de vigilance	30
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	32
LISTE DES INNOVATIONS MOBILISEES	34

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Cette proposition de livret méthodologique s'inscrit dans les travaux d'un stage mené au sein du RnPAT portant sur les « Pratiques inspirantes et innovations déployées dans le cadre des Projets Alimentaires Territoriaux », encadré par l'APCA entre février et juillet 2021.

Le prisme par lequel est abordée la notion d'innovation sociale et territoriale dans ce livret est basé sur un état de l'art de la littérature grise et scientifique. Des entretiens avec plusieurs personnes ressources ont en outre alimenté cette réflexion sur l'innovation appliquée au domaine de l'alimentation :

- Dominique Bernier et Mylène Thou, respectivement Chargées de mission Coopérations entre acteurs et Valorisation des Innovations au sein de Cap Rural, Réseau Rural et réseau des PAT en Région Auvergne-Rhône-Alpes
- Henri Rouillé d'Orfeuil et Marie Cosse, respectivement Pilote et Chargée de mission du pôle Alimentation responsable et durable de RESOLIS
- Stéphane Fournier, Directeur du Mastère spécialisé Innovations et Politiques pour une Alimentation Durable au sein de Montpellier SupAgro, UMR Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation
- Yuna Chiffolleau, Directrice de recherche en sociologie au département Sciences pour l'action et le développement de l'INRAE, UMR Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation

Nous tenons à les remercier pour ces riches échanges, qui ont contribué à l'élaboration du guide d'entretien auprès des porteurs de projet enquêtés et de ce présent livrable.

Un remerciement tout particulier à Dominique Bernier, Mylène Thou et Yuna Chiffolleau pour leur disponibilité et le partage de leur expertise dans la construction de ce livret méthodologique.

Nos remerciements s'adressent également aux nombreux porteurs d'initiatives innovantes qui ont répondu favorablement à notre sollicitation et permis de nourrir ce livrable de leurs précieux retours d'expériences. Vous les retrouverez tout au long de votre lecture.

Merci enfin à Pacôme Bertrand (ANPP), Zoé Pujol (PQN-A), et Ariel Martinez & Pauline Salcedo (InPact CVL) pour leur aide dans le repérage d'innovations déployées dans les PAT de leur réseau ou de leur Région.

INTRODUCTION

Comprendre l'innovation et son processus

Le terme d'« innovation » fait référence à un vaste panel de natures et d'objets. Lorsque l'on parle d'innovation, il peut s'agir principalement d'une innovation technologique, d'usage, ou sociale, qui toutes peuvent porter sur de multiples objets.

Ici, nous traiterons de l'innovation sociale et, a fortiori, territoriale. L'innovation sociale est dite territoriale quand elle est centrée sur un territoire, ses organisations et ses acteurs, et qu'elle induit un changement dans la manière de vivre ensemble. Elle mobilise des ressources et leviers du territoire.

A noter que l'approche choisie est issue d'un état de l'art et d'une réflexion qui ne sauraient être exhaustifs et traduit donc un certain prisme de compréhension de l'innovation territoriale. De nombreux chercheurs et acteurs du développement local se sont attelés à la définir en accentuant chacun des dimensions différentes.¹

A titre d'exemple, Cap Rural et le Cidel ont confronté leurs expériences pratiques d'accompagnement de projets et leurs connaissances sur l'innovation territoriale pour proposer une définition de l'innovation comme « **L'introduction de quelque chose de nouveau dans un contexte donné, qui va se répandre et induire du changement dans les pratiques et les normes sociales (manière de faire, de voir et de penser d'une société)** ». ²

Des chercheurs spécialisés sur l'innovation territoriale dans le domaine agri-alimentaire la définissent comme un processus de « **Construction de connaissances et de capacités dans le cadre de réseaux d'acteurs, utiles pour provoquer le changement désiré** ». ³ Ils insistent sur le fait que ce processus soit **relationnel et contextualisé**, construit dans la durée par des individus singuliers appuyés par des ressources de médiation.⁴

Enfin, les acteurs de l'économie sociale et solidaire apportent un regard sur l'innovation sociale intéressant pour analyser le potentiel d'innovation d'un projet (cf. I.).

Pour faciliter la lecture de ce livret, nous avons retenu une définition simplifiée de l'innovation territoriale, qui synthétise ces différentes contributions.

Il s'agit d'une **solution nouvelle qui répond adéquatement et durablement à un ou des besoin(s) identifié(s) sur un territoire à un moment donné et qui traduit une intention de changement dans le territoire**. Cette intention peut impulser une **transformation sociale du référentiel établi sur le territoire**, avec des changements plus larges que les seuls résultats directs opérationnels. Au cœur d'un projet dit « innovant », on retrouve un élément clé qui présente le potentiel d'innovation.

L'innovation territoriale peut être protéiforme : de nouvelles actions et méthodes, de nouveaux outils, produits ou services qui impliquent un changement dans les **pratiques sociales**.

¹ Les références mobilisées dans ce livret sont détaillées dans la bibliographie.

² Mylène Thou, Pascale Vincent. *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local*. Editions Chronique sociale, 227 p., 2018.

³ Yuna Chiffolleau, Dominique Paturel. « L'innovation sociale par les circuits courts alimentaires: entre réseaux et individualités. », *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*, Editions Quae, 259 p., 2018.

⁴ Guy Faure, Yuna Chiffolleau, Frédéric Goulet, Ludovic Temple, Jean-Marc Touzard. « Renouveler les regards sur l'innovation dans les systèmes agricoles et alimentaires. », *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*, Editions Quae, 259p.,2018.

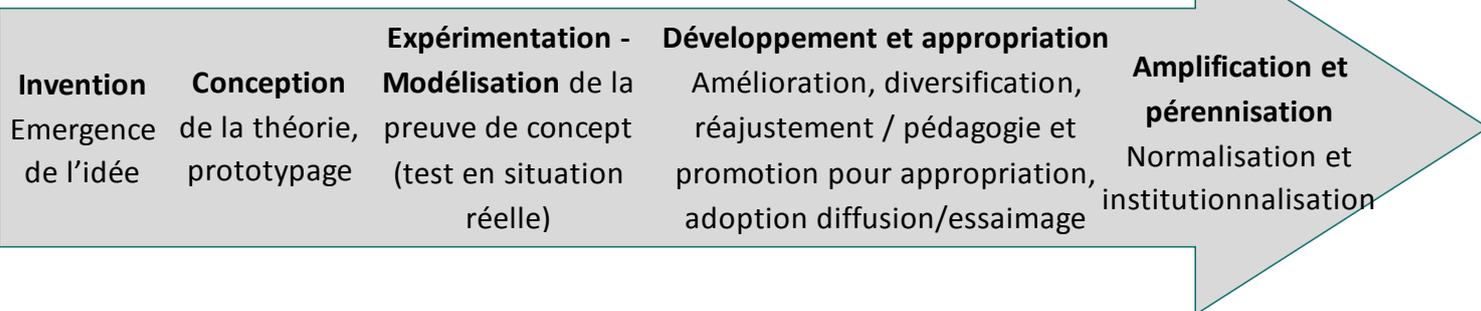
La notion de « pratiques sociales » désigne des manières de s'organiser, de mobiliser des acteurs et les ressources du territoire, de coopérer et de travailler, de poser un diagnostic, de produire de nouvelles connaissances, de communiquer, de voir et de penser le territoire...

Avant tout, l'innovation est un processus qui « confirme » et adapte son potentiel innovant au fur et à mesure de son cheminement :

- Un **processus multi-acteurs et participatif**, qui mobilise souvent des compétences multiples et/ou inhabituelles pour adresser une problématique
- Un **processus itératif** d'accumulation de micro-changements, d'**inflexion des rapports de fonctionnement** dans le territoire et entre ses acteurs qui tend vers un changement des pratiques sociales employées et réadaptées
- Un **processus d'appropriation**, qui détermine la pertinence d'une innovation et la caractérise comme telle : appropriation par ses usagers et par les acteurs qui « en font l'usage », i.e. qui la mettent en place
- Un **processus circulatoire d'inspiration** entre acteurs et de **diffusion** géographique et sociale

Ce processus n'est **pas linéaire** mais prend plutôt la forme d'une spirale (boucles de rétroaction). Les projets que vous allez découvrir ont la plupart du temps du évoluer, se réadapter et intéresser de nouveaux acteurs en cours de route ; en un mot, expérimenter.

Les étapes de ce processus font là encore l'objet de plusieurs conceptions, mais toutes intègrent les dimensions suivantes :



Michel Callon, ingénieur et chercheur au Centre de sociologie de l'innovation met en avant une approche complémentaire : la théorie de l'acteur-réseau. Pour lui, l'innovation est un processus rétroactif de construction d'un **réseau qui va progressivement associer des acteurs et des objets autour d'une idée nouvelle**. Il propose quatre étapes pour le comprendre :⁵

- **Problématisation** : Identification du problème et imagination d'une solution pour y répondre. L'inventeur réfléchit aux acteurs potentiellement concernés et mobilisables pour la mettre en place.
- **Intéressement** : L'inventeur va essayer de réunir des acteurs autour de son idée nouvelle, **en traduisant dans la logique collective** qu'il cherche à stimuler **les intérêts particuliers** de chaque acteur. Il cherche à les intéresser à participer à un projet collectif.
- **Enrôlement** : Phase dans laquelle **sont distribués les rôles entre acteurs**, pour que chacun soit impliqué et se sente impliqué dans le processus d'innovation.
- **Stabilisation de l'innovation autour d'un réseau sociotechnique** : L'innovation est portée par des alliances entre acteurs et éléments non-humains (ressources, lieux, outils). Cette étape ne signe pas la fin de son processus car de nouveaux problèmes et éléments rencontrés appellent une adaptation, une nouvelle problématisation, et ainsi de suite.

⁵ Michel Callon. *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*. L'année sociologique, 36, pp. 169-208, 1986.

Pour chercher à comprendre ce processus, nous avons analysé le mode opératoire de plusieurs projets dans les fiches qui illustrent ce livret :

- Méthodes innovantes de déploiement de PAT
- Actions innovantes réalisées dans le cadre de PAT
- Outils innovants construits dans le cadre de PAT

Innovation et PAT

Ceci étant dit, pourquoi innover dans le cadre d'un Projet Alimentaire Territorial ? L'innovation et le PAT se nourrissent d'apports mutuels qu'il est intéressant de considérer.

Les apports du dispositif PAT pour l'innovation territoriale

Il existe plusieurs registres de l'innovation sociale. Dans la classification des registres de l'innovation sociale de Y. Chiffoleau et D. Paturel, le PAT est associé à « *un outil de modernisation des politiques publiques en vue de mieux répondre à des problèmes sociaux, en favorisant notamment l'ouverture de la politique publique à la concertation citoyenne et à des nouvelles modalités d'intervention incluant des partenariats publics-privés* ». ⁶ Cette **approche partenariale** bien souvent formalisée dans la gouvernance des PAT est vectrice d'innovation. Elle permet de faire bénéficier les uns et les autres de **compétences** qui deviennent le support de l'action collective. Cet **outillage réciproque** appuie la conduite de projets ou l'emploi de méthodes innovantes.

En outre, ces partenaires peuvent **favoriser l'implication des acteurs et citoyens** grâce à leurs nombreux **réseaux**. Un PAT peut motiver certains acteurs à engager des projets innovants, rassurés par le cadre territorial dans lequel ils vont s'inscrire.

L'apport du dispositif PAT pour l'innovation territoriale réside également dans sa connaissance et son adaptation fine au territoire, à ses enjeux, ses complexités.... Les diagnostics des PAT, lorsqu'ils ont été réalisés avec des acteurs du territoire, révèlent de nombreux **leviers existants mobilisables pour mettre en œuvre et faciliter une innovation**.

Les apports de l'innovation pour le PAT et son territoire

L'innovation territoriale, en mobilisant dans sa mise en œuvre les acteurs et leviers du territoire, lui révèle au fur et à mesure de son cheminement de nouvelles ressources, de nouveaux leviers efficaces et de **nouvelles marges de manœuvre**. Elle permet de multiplier les mécanismes de développement local et de faire évoluer les manières de voir, de faire, et de penser (dans) le territoire.

Ce processus vertueux est aussi valable pour le PAT : l'innovation lui ouvre souvent de **nouvelles perspectives**, en intéressant de **nouveaux acteurs** au PAT ou en **impliquant durablement ses citoyens**. Les innovations approfondissent le déploiement du PAT en faisant **évoluer les pratiques individuelles et collectives** de ses acteurs et des usagers de l'innovation, afin de contribuer aux grands axes d'orientations du PAT et de concrétiser sa mise en réseau.

Ainsi, une initiative fait innovation parce qu'elle se diffuse. Cette diffusion s'observe dans le changement de pratiques sociales qui réciproquement, lui permettent de s'inscrire comme une norme dans un nouveau cadre de fonctionnement des acteurs du PAT (structure porteuse, partenaires, porteurs de projets, citoyens, ...). Les **liens et le jeu d'acteurs du PAT** sont donc une **composante essentielle de l'innovation** au sein du PAT.

⁶ Chiffoleau Y., Paturel D., op. cit.

Pour être acceptée et in fine mise en œuvre, l'innovation doit être appropriée par ses usagers et acteurs et ce, dès le début de sa mise en œuvre. Chercher à innover au sein des PAT pourrait ainsi accentuer la nécessité de se poser la question de **l'appropriation** du PAT par les citoyens et de dépasser la conception du dispositif PAT comme outil de politique publique. Dans leur classification, Y. Chiffolleau et D. Paturel le distinguent ainsi de deux autres facettes de l'innovation sociale : « *entreprises de l'ESS* » et « *processus collectifs ascendants, multi-acteurs, qui émergent dans les territoires pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits par les politiques publiques et les marchés ou pour traduire une aspiration au changement* ». ⁷

Les méthodes innovantes que nous allons présenter sont justement innovantes en ce sens qu'elles impliquent empiriquement les habitants, pour faire de leur PAT un vecteur d'innovation sociale ascendante depuis les acteurs et les besoins du territoire.

Approche circulatoire de l'innovation

Le RnPAT participe du processus de diffusion de l'innovation en capitalisant sur des innovations observées et en faisant le lien entre porteurs de PAT au niveau national. Ce livret poursuit donc un double objectif : **diffuser les innovations** des porteurs de projets enquêtés et vous permettre plus largement de **vous inspirer** les uns des autres sur la base des retours d'expériences de chacun.

Ce travail de valorisation permet de porter à connaissance et d'analyser des innovations pour contribuer à la créativité d'un dispositif PAT défini par la loi de manière suffisamment ouverte.

Echantillon étudié

Ainsi, la représentativité n'est pas recherchée dans l'échantillon sur lequel est basé ce livret. Il vise à partager des initiatives qui peuvent exister au sein des PAT sans chercher à traduire la dynamique PAT à l'heure actuelle. ⁸



Celle-ci est présentée et analysée dans [les travaux de l'Observatoire national des PAT et ses notes PATnorama](#).

Les exemples qui illustrent ce livrable s'inscrivent dans les éléments de caractérisation d'une innovation détaillés plus haut. Si toutes les initiatives ne sont pas encore parvenues à maturité pour être définies comme « innovations » au sens retenu par de nombreux courants de recherche, elles comportent un potentiel d'innovation a minima expérimenté une première fois. De plus, ces expériences présentent une certaine forme d'originalité par rapport à l'ensemble des PAT.

A noter qu'**une innovation n'est innovante qu'au regard du contexte géographique, social et temporel dans lequel elle se déploie**. Une innovation dans le cadre d'un PAT ne sera pas forcément considérée comme telle ailleurs. Les projets présentés ne sont pas des « recettes miracles » ! Cet échantillon vient donc appuyer le double enjeu de diffusion-inspiration tout en mettant en lumière les **conditions de répliquabilité** et les problématiques auxquelles chacun des projets apporte

⁷ Chiffolleau Y., Paturel D., op. cit.

⁸ Il n'y a pas de correspondances entre les grandes tendances de la dynamique PAT et l'échantillon de ce livret. La sélection des innovations ne s'est pas faite au regard de la répartition proportionnelle des PAT par types de porteurs, de la typologie des PAT, des dynamiques régionales et autres critères de qualification des PAT.

une réponse. Il s'agit de donner à voir des **exemples concrets** de méthodes innovantes de déploiement du PAT ainsi que d'actions thématiques ponctuelles.

Cette sélection s'est faite sur la base de la matière ci-dessous :

- Entretiens réalisés par le RnPAT auprès de porteurs de PAT dans le cadre de la construction du PATnorama. Echantillon de 74 PAT.
- Entretiens réalisés par le RnPAT auprès des Territoires Témoins + fiches territoires témoins. Echantillon de 13 territoires.
- [Banque des PAT](#) (fiches identité du PAT). Les données issues de la banque des PAT ont été croisées avec les sites Internet des PAT correspondants.
- [Fiches](#) de l'ADEME réalisées sur les PAT qu'elle finance.
- PAT lauréats des AAP du Programme National de l'Alimentation : [A4 descriptifs](#).
- [Fiches de la FNPFRF et Resolis](#) réalisées sur les PNR porteurs ou parties prenantes de PAT.
- Fiches réalisées par certaines DRAAF.
- Questionnaire de sollicitation envoyé auprès des Pays et PETER porteurs de PAT, grâce au concours de l'Association Nationale des Pays et PETER.
- Questionnaire de sollicitation diffusé au sein du réseau Filières Alimentaires de Proximité des Chambres d'Agriculture.
- Echanges avec Pays et Quartiers Nouvelle – Aquitaine et InPact Centre Val de Loire.

17 entretiens ont été conduits avec les porteurs des innovations repérées dans cette matière de travail. Selon les cas de figure, ces acteurs n'étaient pas tous chargés de mission PAT mais parfois pilotes opérationnels, dans le cadre d'un PAT, des projets analysés.

Profils des structures enquêtées :

- Six collectivités
- Six territoires de Projets : deux Parcs Naturels Régionaux et quatre Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux (Pays)
- Deux Chambres d'agriculture
- Deux associations
- Une Société Coopérative à Intérêt Collectif
- Un Civam



La constitution de cet échantillon et sa répartition géographique reflètent la tenue d'autres stages encadrés par le RnPAT à la même période. L'échantillon n'intègre pas leurs objets d'étude.⁹

Comment utiliser ce livret ?

Ce qu'il contient

Au-delà de l'inspiration rendue possible par la mise en récit des innovations que vous allez découvrir, ce livret propose des **repères méthodologiques** et des **points de vigilances** pour innover et favoriser l'innovation dans les PAT. Ces pistes peuvent vous orienter dans la « prise de risques » que représente la mise en place de projets novateurs, originaux.

⁹ Les objets d'études suivants ont été traités par trois stages de mars 2021 à août 2021 : l'entrée par l'environnement dans les PAT, implication du monde agricole dans les PAT de collectivités membres de Terres en Ville, analyse comparative de la gouvernance des PAT.



Ce livret n'a pas vocation à vous donner des pistes sur la manière de faire émerger et mettre en œuvre un PAT. Pour cela, vous pouvez vous référer au guide [« Co-construire votre Projet Alimentaire Territorial – Repères et Points de Vigilance »](#).

Clés de lecture

Ce livret s'articule autour des **deux rôles de l'animateur du PAT**, qui sous-tendent chacune de ses parties.

La première partie de ce livret se lit avec la casquette de l'animateur du PAT comme **facilitateur, coordinateur** d'une démarche alimentaire de territoire : *En tant que coordinateur du PAT, comment favoriser l'innovation au sein de mon PAT ?*

La deuxième partie est à l'attention de l'animateur du PAT avec sa casquette de **faiseur, d'impulseur et de réalisateur de projets** s'inscrivant dans les orientations ou le plan d'actions du PAT : *En tant que maître d'ouvrage de certaines de ses actions, comment innover au sein de mon PAT ?*

Bien entendu, les deux parties se recoupent et s'enrichissent mutuellement, l'animateur du PAT évoluant souvent de la posture d'accompagnateur à celle de réalisateur de projets pour le compte de la structure porteuse du PAT.

La dernière partie viendra synthétiser sous forme de **mémento** les conseils, conditions de réussites et points de vigilance à prendre en compte pour innover et favoriser l'innovation au sein de son PAT.

Le livret est illustré par des **retours d'expérience détaillés** sur les innovations qui ont contribué à sa construction.



Cliquez sur ce pictogramme pour consulter la fiche-innovation correspondante et comprendre la manière dont l'enjeu a été adressé par les parties prenantes du projet.

Il ne nous reste qu'à vous souhaiter une bonne lecture !

I. EN TANT QUE COORDINATEUR DU PAT, COMMENT FAVORISER L'INNOVATION AU SEIN DE MON PAT ?

Cette partie s'intéresse aux manières de favoriser l'innovation dans la coordination et l'animation d'initiatives qui s'intègrent dans un PAT. Après avoir repéré d'éventuelles initiatives novatrices sur le territoire (A), quelques pistes sont proposées pour faire émerger et accompagner des innovations (B) au sein d'un PAT.

A. Repérer des initiatives novatrices

Les initiatives dites « novatrices » présentent un potentiel d'innovation et se situent au début du processus d'innovation territoriale. Pour les repérer, il convient d'observer les éléments qui indiquent leur présence sur le territoire en se posant quelques questions.

1. Quels éléments peuvent indiquer la présence d'initiatives novatrices sur mon territoire ?

Différents éléments peuvent aiguiller le repérage d'initiatives intéressantes pour le déploiement du PAT. Ces initiatives émergent du territoire (projets associatifs, création d'entreprises, ambitions politiques, mobilisations citoyennes,...) peuvent présenter certains des indicateurs suivants. Il peut s'agir :

- D'une initiative visant à apporter une **réponse à un besoin**, à une **problématique** liée à l'alimentation, identifié(e) sur le territoire notamment à l'occasion du diagnostic du PAT ou rendu visible par des acteurs locaux et citoyens.
- D'une initiative de nature à provoquer un **changement de pratiques** dans le territoire, une **transformation sociale** plus large que les potentiels résultats opérationnels directs de la solution imaginée
- D'une initiative présentant un **caractère nouveau, original** pour répondre à ce besoin ou impulser ce changement. Cela peut impliquer des **compétences** ou des attributions « **inattendues** », **inhabituelles**, de ses initiateurs et leurs partenaires.
- D'une initiative à **caractère expérimental**.
- D'une initiative visant à **se diffuser** et **mobiliser progressivement des acteurs nouveaux**, « à la marge ».
- D'une initiative **en « rupture »** qui vise à se substituer progressivement à l'existant (idée de « destruction créatrice »).

Ces éléments sont uniquement des indicateurs. Pour approfondir cette phase de repérage et d'évaluation du potentiel innovant d'initiatives, vous pouvez consulter la [grille de caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovants élaborée par le Conseil Supérieur de l'ESS](#) qui étaye les indicateurs ci-dessus. Très didactique, elle est à utiliser en adaptant son application initialement prévue pour les entreprises de l'ESS au contexte d'un PAT. ¹⁰



Le plus important pour évaluer le caractère innovant d'une initiative reste de s'interroger sur sa potentielle contribution aux enjeux de l'alimentation identifiés dans le territoire et sur les changements de pratiques qu'elle pourrait induire, qui permettraient de tendre vers l'orientation souhaitée pour le PAT.

¹⁰ Certains termes traduisent spécifiquement l'univers entrepreneurial mais ont des équivalences dans celui des collectivités ou des structures impliquées au sein d'un PAT.

2. Quel est leur potentiel de contribution au PAT ?

La phase de diagnostic d'un PAT permet d'identifier les enjeux et problématiques du territoire autour de l'alimentation, ainsi que les acteurs et leviers mobilisables pour les adresser.

Sur la base des orientations qu'elle a mise en exergue pour le PAT, il semble primordial de **faire le lien entre les initiatives novatrices observées et les finalités du PAT**. Le potentiel d'innovation d'un projet n'est appréciable qu'au regard de sa **contribution au PAT local**.

Au-delà de l'identification des atouts et faiblesses du territoire, on peut se demander lors du diagnostic du PAT quelles évolutions dans le territoire sont souhaitées et nécessaires pour parvenir à ses objectifs et en quoi telle ou telle initiative pourrait contribuer à les impulser, les déployer.

- Quelles sont les finalités du PAT ? Quelle trajectoire vise-t-il ?
- De quelles évolutions le PAT a-t-il besoin pour tendre vers ces objectifs ? (pratiques sociales et constitutions de ressources, connaissances)
- En quoi une initiative pourrait alimenter les axes prioritaires du PAT ?
- Quels types de changements des pratiques individuelles et collectives pourrait-elle induire ? Ces évolutions de pratiques permettraient aux acteurs du territoire de contribuer (collectivement) aux orientations du PAT ?
- Quels acteurs pourrait-elle toucher, mobiliser ?
- Comment pourrait-elle accompagner la prise en compte d'un sujet, d'une problématique ?
- Quelles leviers et marges de manœuvre révèle-t-elle pour le déploiement du PAT ?

Pour apprécier l'intérêt novateur de ces innovations pour le PAT, il est aussi intéressant de repérer où en sont le territoire et ses acteurs par rapport aux changements souhaités.

- Quel est l'écart entre ce que le PAT vise et la situation actuelle ?
- Quels sont les freins et limites à ce changement ?
- Comment les initiatives observées permettraient de les dépasser ou de les réduire progressivement ?
- Comment la dynamique de changement visée s'exprime t-elle sur le territoire : quels secteurs géographiques, quels types et quels profils sociaux d'acteurs sont mobilisés ? Quels sont les déséquilibres apparents ?

Une fois cet état des lieux dressé, l'animateur du PAT peut réfléchir à la manière de faire émerger des innovations à partir d'initiatives existantes intéressantes pour le PAT ou d'en impulser de nouvelles, pour accompagner par la suite leur développement et leur diffusion.

B. Faire émerger et accompagner des innovations

Vous trouverez au fil de cette partie des exemples de méthodes innovantes utilisées pour déployer des PAT en encourageant l'innovation. Elles prennent en compte des facteurs propices à l'innovation aux différentes étapes de déploiement du PAT : sensibilisation préalable, mobilisation des acteurs du territoire, portage politique, mise en place de la gouvernance, réalisation du diagnostic, mise en œuvre.¹¹

¹¹ Se référer au guide du RnPAT « *Co-construire votre Projet Alimentaire Territorial – Repères et Points de Vigilance* » pour plus de détails sur ces grandes étapes.

Elles traduisent des **démarches ascendantes** qui participent à la **construction collaborative** d'actions du PAT. Être innovant dans la démarche du PAT n'est pas une finalité en soit : l'idée est de renforcer le **PAT comme dispositif accélérateur d'innovations territoriales** grâce à ces méthodes qui mettent l'accent sur l'appropriation des actions menées.

Au fil de cette partie, vous retrouverez les deux types d'acteurs auquel l'animateur du PAT peut s'intéresser pour favoriser leur implication dans l'innovation :

- Les acteurs qui en font l'usage : ceux interviennent sur le système alimentaire du territoire au sens large, qu'ils soient ou non partenaires du PAT et qui participent à la mise en place d'une innovation (acteurs du développement agricole, de l'éducation, acteurs économiques, institutionnels, etc). *Le terme d'acteurs sera utilisé pour les désigner.*
- Les acteurs « usagers » de l'innovation : ses publics-cibles, généralement des citoyens, des producteurs, des habitants du territoire. Ces derniers peuvent également intervenir dans la mise en place de l'innovation au-delà de son « utilisation » et en devenir acteurs. *Le terme d'usagers sera utilisé pour les désigner.*

1. Comment susciter l'innovation au sein du PAT ?

L'animateur du PAT peut choisir de mettre en place des démarches pour que les acteurs locaux soient force de propositions innovantes pour le territoire et le PAT. Ceux-ci peuvent apporter un regard et des contributions nouvelles tout au long du déploiement du PAT.

Créer du lien et encourager les synergies entre l'existant sur le territoire

Tout d'abord, réaliser le diagnostic du PAT avec les acteurs du territoire permet d'apprendre collectivement en l'élaborant, de développer une **connaissance et une interconnaissance entre acteurs existants**. Un **diagnostic interne** au territoire lui offre une **base de connaissances** qui seront utiles pour créer du lien entre des initiatives et acteurs actifs sur le territoire.

Coordonner l'existant permet aussi de s'assurer de la **complémentarité des projets** et d'identifier leurs éventuels **points de mutualisation**. L'animateur du PAT apporte une prise de hauteur sur le territoire et permet de **mettre en contact des porteurs de projets** qui pourraient s'apporter et se compléter mutuellement.



A titre d'exemple, le Pays Adour Landes Océanes a coordonné l'émergence d'une micro-filière de farines en mettant en relation deux initiatives qui s'ignoraient : la rénovation d'un moulin (association de sauvegarde du patrimoine) et l'expérimentation de nouvelles semences.

Fort de cette expérience, le territoire a eu l'idée d'animer une cartographie collaborative pour pouvoir identifier les acteurs, les ressources et les initiatives du territoire et in fine les mettre en lien pour faire naître de nouvelles innovations.

La création d'un **espace de dialogue** entre acteurs locaux favorise l'émergence de projets nouveaux, innovants, grâce au croisement de leurs compétences et de leurs regards. Il peut être le lieu de nouvelles idées, d'inspiration et d'échange de bonnes pratiques, de création de **synergies** entre acteurs. Il peut être utile pour mutualiser les outils et expertises de chacun et participer à la **montée en compétences collective**.



La création et l'animation d'un espace d'échange est très intéressante pour les acteurs du territoire, mais l'enjeu est de parvenir à stabiliser cette dynamique de dialogue dans la **continuité**, au-delà des éventuels temps forts qui rythment ce réseau. La centralisation des ressources, outils et retours d'expériences en un unique point accessible par tous les acteurs peut faciliter cette continuité.

Cet espace peut prendre différentes formes (numérique, informel ou formel, ...) mais l'animation de rencontres physiques semble être une condition de réussite de la création de liens entre acteurs, grâce notamment aux échanges informels entre participants.

Solliciter les acteurs du territoire

Solliciter directement les acteurs locaux et les citoyens permet de faire émerger des **initiatives imaginées au plus proche du terrain et des besoins de ses habitants**. Cette **logique ascendante** favorise l'**appropriation** et l'acceptation des actions du PAT, à l'inverse de mesures descendantes imaginées et appliquées uniquement par la structure porteuse du PAT.

Pour ce faire, plusieurs démarches innovantes sont envisageables.

- Appel à projets :

Sur la base d'une feuille de route définie, il peut être intéressant d'alimenter rapidement une partie du plan d'actions du PAT en fonctionnant par appels à projets (AAP). Cette méthode permet de laisser une grande marge de liberté dans la mise en œuvre des projets proposés tout en précisant dans le cahier des charges de l'AAP les orientations du PAT auxquelles ils devront répondre, pour garantir une cohérence d'ensemble. L'animateur PAT peut choisir de favoriser des projets ou des structures déjà engagés dans ces orientations.

La structure porteuse du PAT s'engage ainsi à faciliter des démarches initiées au plus proche des usagers de l'innovation et à intégrer les porteurs de projets sélectionnés dans la gouvernance opérationnelle du PAT. Les appels à projets permettent de concrétiser rapidement un PAT avec des actions portées par ces différents acteurs.



Valence Romans Agglo a lancé un AAP pour relocaliser les pratiques d'achat alimentaires de ses habitants. Depuis 2017, ce travail est parvenu à associer les citoyens au PAT et son succès auprès des structures lauréates confirme sa pertinence d'année en année.

La Communauté de communes CAP Val de Saône a procédé à un appel à projets en ligne pour sélectionner les premières actions du PAT à accompagner ou mettre en œuvre malgré les restrictions sanitaires en vigueur.



- Incubation de projets :

Pour faire émerger des projets, il est aussi possible d'imaginer un système d'incubateur pour impulser ou booster des initiatives en lien avec les orientations du PAT.



Le Parc Naturel Régional de Scarpe-Escout a élaboré avec ses partenaires des « Fabriques » d'innovations sociales pour construire des actions en réponse à un enjeu du PAT. Ces Fabriques ont mobilisé pendant deux jours de très nombreux acteurs et habitants du territoire pour imaginer collectivement des solutions concrètes à des problématiques identifiées au préalable.



Pour faciliter la sollicitation d'acteurs locaux et de citoyens, il est important de les sécuriser quant à la prise de risque que représente leur engagement dans « la nouveauté ».

Le cadre territorial proposé par le PAT est souvent un facteur de motivation pour candidater à un appel à projets ou participer à des actions du PAT, en ce sens qu'il rassure les acteurs sur leur accompagnement.

Ces suggestions de méthodes sont d'autant plus intéressantes lorsqu'elles prennent en compte la notion d'**appropriation** dès le départ, en cherchant à susciter une réponse adéquate aux besoins des habitants et à leur permettre de participer à sa construction.



Innover dans la démarche PAT signifie prendre conscience que l'**implication des usagers de l'innovation** est indispensable dès ses débuts.

Lorsqu'un porteur de projet se pose la question de « Comment le rendre appropriable ? », il est parfois trop tard pour faire adhérer à un projet appliqué sans avoir pris en compte leurs attentes et leurs contraintes.

2. Par quels leviers accompagner les acteurs de l'innovation ?

Ensuite, l'animateur du PAT a également différentes possibilités pour accompagner des initiatives existantes et contribuer à leur développement.

Donner un coup de pouce à des initiatives existantes

Partir de projets déjà engagés, en émergence, permet de les **valoriser** et de **capitaliser sur des solutions existantes** sur le territoire en leur donnant les moyens de se développer. Ci-dessous, quelques idées pour les accompagner.

▪ Accompagnement technique et d'animation

Des **compétences spécifiques** sont souvent nécessaires pour accompagner les acteurs qui portent des projets innovants. Le PAT peut servir à mobiliser des compétences extérieures et l'expertise de tiers ou de partenaires selon les besoins des acteurs accompagnés. Le besoin en accompagnement peut s'exprimer par rapport au contenu thématique du projet ; mais aussi en conseils généraux (juridiques, comptables, communication, ...) pour permettre d'asseoir le projet.

Au-delà de l'accompagnement technique, le PAT peut proposer aux projets un soutien en ingénierie et en animation.

Cet accompagnement proposé par le PAT peut se situer à deux niveaux, à la fois **individuel et collectif**. Les appels à projets sont notamment l'occasion d'accompagner plusieurs lauréats dans une même direction. L'accompagnement collectif d'initiatives peut initier une synergie entre innovations territoriales et instaurer un espace de dialogue pour mettre en réseau les acteurs accompagnés et participer à leur émulation respective (*cf.supra*).



Les « Fabriques » du PNR de Scarpe-Escaut proposent du mentorat aux porteurs des projets imaginés lors de ces rendez-vous. Ce, grâce à des mentors issus du développement de projets de l'ESS, du monde de l'alimentation, et aux acteurs institutionnels du Parc.

Dans le cadre de l'AAP, trois partenaires du PAT de Valence Romans Agglo accompagnent les structures de proximité dans leurs projets et animent un réseau organisé autour de journées de professionnalisation sur des enjeux de l'alimentation.





Le portage du PAT par une structure non-institutionnelle semble faciliter la conception et la perception du PAT comme outil au service des acteurs locaux.

- Accompagnement financier

L'accompagnement financier peut résider dans le financement des projets, via des AAP, des subventions... Mais l'accompagnement des acteurs en **ingénierie financière** est également intéressant pour participer au développement et à la pérennisation d'innovations. Certains porteurs de PAT proposent ainsi aux acteurs partenaires ou bénéficiaires de leurs actions de les aiguiller et de les aider concrètement à réaliser leurs demandes de subventions et candidatures à des AAP, le montage de leurs budgets, etc.

La structure porteuse du PAT peut également centraliser les appels à projets et les autres opportunités de financement pour les communiquer aux porteurs de projets du territoire.



Afin de structurer une filière farines sur son territoire, le Pays Adour Landes Océanes a accompagné ses différents acteurs dans leurs plans de financements et dans la mise en forme du budget de ce projet transversal, pour parvenir à mobiliser différents fonds LEADER.

Par ailleurs, l'équipe technique du PAT peut, le cas échéant, faire le lien avec d'autres services de la collectivité pour faire bénéficier une innovation de moyens budgétaires mobilisables à d'autres titres que sa contribution au PAT et aux orientations de la collectivités en termes d'alimentation.

Accompagner la prise en compte de l'innovation au sein de la gouvernance du PAT

L'animateur du PAT peut s'interroger sur la manière de faire en sorte que l'accompagnement à l'innovation soit aussi une **culture partagée au sein de la gouvernance du PAT** et de son réseau de partenaires.

Comme l'illustrent les deux exemples ci-dessus (PNR Scarpe-Escaut p.15 et Valence Romans Agglo p.16), l'accompagnement proposé à des initiatives existantes et/ou à leurs bénéficiaires nécessite souvent l'implication des **partenaires** de la structure porteuse du PAT. Celle-ci ne dispose pas toujours des compétences spécifiques ou d'animation nécessaires et peut se placer plutôt en coordination et suivi d'un dispositif d'accompagnement opéré par ses partenaires.

Un accompagnement commun peut être envisagé, en mutualisant par exemple leurs ressources et outils d'animation, de médiation, et leurs champs d'expertise.

En outre, la connaissance territoriale des porteurs et des partenaires du PAT peut leur permettre de mettre en relation des porteurs de projets avec des opportunités existantes.

La complémentarité des partenaires du PAT (gouvernance multi-acteurs) peut faciliter les propositions d'accompagnement et d'animation de projet grâce à leurs compétences et leurs regards pluridisciplinaires et transverses. L'**habitude du travail partenarial** au sein du PAT facilite également la mise en place de ces propositions. La structure porteuse du PAT peut chercher à stimuler cette habitude de travail transversal et coopératif.

Toutefois, bénéficier d'un large réseau de partenaires n'est pas une condition sine qua none de réussite car les acteurs d'un PAT peuvent **solliciter des acteurs tiers, externes au PAT**, en s'appuyant sur l'identification du PAT sur le territoire.

3. De quelle manière impliquer les usagers de l'innovation dans sa construction ?

L'**appropriation** d'une innovation par ses acteurs et usagers est essentielle à sa mise en place et permet de vérifier sa pertinence par rapport aux besoins du territoire. A cet effet, quelques conseils sont identifiés ici pour faciliter l'appropriation des innovations tout au long de leur déploiement.

Impliquer les citoyens dans le PAT pour favoriser leur appropriation des innovations

Impliquer les citoyens et tous les potentiels usagers des innovations imaginées dans le PAT permet de les **construire avec eux**, et ainsi proposer des innovations qui correspondent à leurs besoins, leurs attentes, qui leur soient utiles et accessibles.

La volonté d'impliquer les citoyens dans le PAT appelle à réfléchir à un cadre qui leur permette de participer réellement aux prises de décision, en dépassant la logique de concertation. La participation des citoyens au PAT passe par leur **implication empirique** et ce, **dès le début du PAT**. La démarche d'implication n'est pas seulement consultative et passive, mais intègre les citoyens à l'élaboration et la **mise en œuvre collaborative** d'un PAT.

Vulgariser et porter à la connaissance de tous les tenants et aboutissants du PAT, ses enjeux et ses implications pour les habitants, peut être opportun pour réunir les **conditions de leur implication**. Pour ce faire, la communication sur les PAT via différents canaux permet de sensibiliser plusieurs publics. Les structures de proximité et élus locaux sont également de précieux relais.

Les porteurs et partenaires du PAT peuvent ensuite appeler les citoyens intéressés à participer au choix des actions à mener, à leur forme opérationnelle, à leur évaluation/critique... Un élément facilitant est la **proposition de différents niveaux d'implication dans le PAT** selon l'envie et la disponibilité individuelle. Une implication empirique, palpable, est importante pour concrétiser le PAT auprès des habitants. Il s'agit aussi de leur faire comprendre qu'ils peuvent à un certain degré réellement agir sur les orientations que prend le PAT.

Quelques exemples de démarches ayant favorisé la collaboration des citoyens dans le PAT :



Le Pays Adour Lances Océanes a souhaité impliquer les habitants et acteurs locaux au diagnostic du PAT en animant une cartographie numérique collaborative où chacun peut contribuer via la base de données géographiques libres Open Street Map.

La Communauté de Communes CAP Val de Saône a proposé une implication sur-mesure dans son PAT grâce à une plateforme digitale qui permet, selon les envies et disponibilités de chacun, de s'informer sur le PAT, de répondre à un appel à projets, de voter et de contribuer à des projets, d'intégrer leur groupe de travail, ... La collectivité a mobilisé des moyens de communication diversifiés pour inviter les habitants à y participer.



Les habitants peuvent être **force de proposition** et porteurs de projet, voire participer à l'émergence, la diffusion, et l'appropriation des innovations imaginées dans le cadre du PAT. Parfois au moment de l'émergence de l'innovation, un ou plusieurs habitants peuvent se déclarer intéressés pour porter le projet ou contribuer à son amélioration.



Le PNR de Scarpe-Escaut a encouragé ce type de portage d'actions du PAT en créant un espace de construction collective du PAT via des « challenges créatifs pour l'innovation sociale ». Les habitants y ont été conviés pour apporter leurs regards sur des projets émergents et encourager le portage collaboratif de futures actions du PAT.

Il est intéressant de prendre en compte leur contribution à l'innovation dans la durée, afin qu'ils l'**adaptent** à l'usage le plus adéquat. Ainsi, « adopter une innovation c'est l'adapter »¹².

Diffuser l'innovation grâce à des acteurs relais pour favoriser son appropriation

Pour rendre l'innovation **accessible auprès de ses usagers**, il convient de promouvoir son utilisation avec pédagogie. Pour ce faire, la structure porteuse du PAT peut s'appuyer sur son **réseau de partenaires** pour diffuser l'innovation, en bénéficiant de leurs réseaux et canaux de communication et de mobilisation autour d'une innovation. Plus la gouvernance du PAT est élargie, plus ses partenaires peuvent toucher différents profils d'usagers.

Certains acteurs sont particulièrement pertinents à mobiliser dans le déploiement et la diffusion d'une innovation. Ainsi, les **structures de proximité** (Maisons de Quartier, Centres Communaux d'Action Sociale, Conseils de développement, associations locales, ...) implantées sur le territoire se sont avérées essentielles au déploiement de nombreuses innovations enquêtées.

Comme porteuses d'innovations intégrées au PAT, elles permettent de créer un lien de confiance entre citoyens usagers et l'innovation en question. Leur connaissance fine du territoire, leur travail quotidien avec ses habitants, leur permet de proposer des actions répondant à leurs besoins et aux enjeux locaux.

Comme relais d'innovations déployées dans le PAT, leur légitimité et leur identification auprès de leurs membres et adhérents permet d'intéresser et de mobiliser les citoyens à ces innovations.

Nombre d'innovations enquêtées par le RnPAT les ont impliquées comme **relais de mobilisation et de communication**.



Plus particulièrement, Valence Romans Agglo leur a donné un rôle à part entière dans la mise en œuvre et l'élaboration de sa stratégie alimentaire. L'agglomération a ciblé ces structures comme bénéficiaires d'un AAP pour mettre en place des projets d'accompagnement des habitants dans la relocalisation de leurs pratiques alimentaires.

La Ville de Brest les a également fait participer à la mise en œuvre opérationnelle du PAT, en mobilisant les associations d'éducation à l'alimentation et usagers du CCAS pour construire un jeu de sensibilisation à l'alimentation saine et durable.



¹² Akrich, M., Callon, M. et Latour, B., « A quoi tient le succès des innovations? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, pp.14-29, 1988.

Aussi, pour un territoire de projet ou une communauté de communes, l'implication des **élus communaux** dans le PAT semble également essentielle. Ils ont un précieux rôle de **relais** du PAT auprès de leurs habitants, citoyens comme agriculteurs, en termes de communication comme de mobilisation. Leur **proximité** favorise également le **lien de confiance** entre une innovation et les personnes qu'elle touche.



Il apparaît nécessaire de leur faire sentir leur rôle à jouer dans le PAT pour s'inscrire au plus près du territoire et renforcer sa légitimité au sein du jeu d'acteurs local.

Ces élus peuvent permettre de constituer des **groupes de travail locaux** autour d'une commune ou d'un périmètre restreint. L'animation de groupes incluant **élus locaux, agriculteurs ou habitants** permet d'améliorer la connaissance du territoire autour de la thématique traitée et la pertinence des innovations proposées.



La chargée de mission foncier du PETR Cœur Entre-deux-Mers anime des groupes communaux constitués d'élus, d'agriculteurs et de tous résidents fins connaisseurs du territoire proposés par les élus, afin d'identifier du foncier potentiellement mobilisable pour des projets alimentaires. Ils précisent l'identification du foncier grâce à leur connaissance des projets des agriculteurs et des propriétaires fonciers (départ à la retraite, volonté de transmission de l'exploitation, projets personnels, etc).

De la même manière, l'animatrice du PAT du Pays Adour Landes Océanes a sollicité les communes pour identifier des référents territoriaux à même d'alimenter avec leur connaissance du territoire la cartographie collaborative de diagnostic du PAT. Surtout, ces référents qui peuvent être choisis sur la base du volontariat se font les porte-paroles dans le PAT des habitants, agriculteurs, ou élus locaux qu'ils représentent.



II. EN TANT QUE MAÎTRE D'OUVRAGE DE CERTAINES DE SES ACTIONS, COMMENT INNOVER AU SEIN DE MON PAT ?

Cette partie propose des repères pour innover dans le cadre d'un PAT (A) et des exemples d'innovations répondant à certains enjeux thématiques adressés par plusieurs PAT étudiés (B).

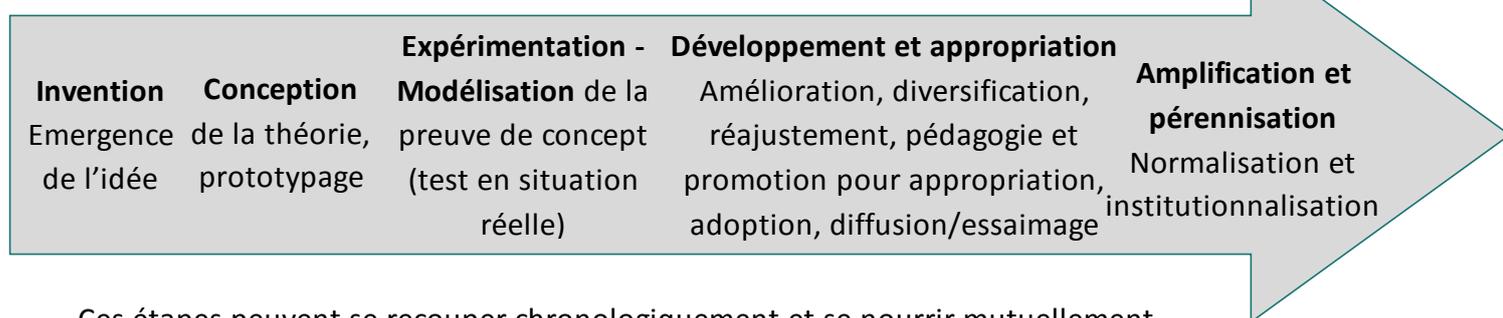
A. Les questions à se poser dans la conduite d'un projet innovant

Pour initier ou poursuivre le développement d'un projet innovant (cf. indicateurs partie I.A)), il peut être opportun pour le porteur du projet de repérer des points de vigilance et des leviers à travailler pour faire avancer le processus d'innovation.

Il s'agit de se poser quelques questions pour dresser un état des lieux et des perspectives du projet au regard de ses finalités. Les questions ci-dessous sont des propositions de repères pour le chargé de mission PAT mais n'appellent pas de réponses généralisables et ne sont pas exhaustives.

- A quel stade en-est mon projet ?

Repérer l'état d'avancement de mon projet et le situer dans le processus d'innovation



Ces étapes peuvent se recouper chronologiquement et se nourrir mutuellement.

A chacune d'entre elles, il peut être opportun d'analyser pourquoi et comment le projet en est là, quels sont les freins à lever et sur quels leviers il pourrait s'appuyer.

- Emergence de l'idée : à partir d'un constat, je souhaite faire évoluer une situation sur mon territoire.

Avant de me lancer :

- *Le constat que je fais est-il en adéquation avec les besoins du territoire ? Comment a-t-il été identifié ? Est-il partagé par les potentiels acteurs et usagers futurs de l'initiative ?*
- *Pour qui est pensée mon idée, à qui pourrait-elle bénéficier ?*
- *Quels sont les signaux faibles et tendances longues de « changement » sur lesquels je pourrais m'appuyer pour faire évoluer la situation ?*
- *Avec qui et avec quoi je pourrais mettre en place cette idée ?*

Il peut être utile de **séquencer le processus** de constitution de ressources et de compétences pour atteindre le changement visé et d'**associer les acteurs au fur et à mesure**. Il convient d'identifier leurs fonctions et leurs possibles contributions au processus d'innovation et d'influence (médiatisation de l'innovation).

- *Quels acteurs seraient intéressés et mobilisables dans un premier temps ?*
- *Quels tiers (personnes, lieux, temps, ressources idéelles) pourraient permettre l'intégration et la mise en relation d'autres acteurs ?*

Réaliser un état des lieux des enjeux, leviers et freins du territoire au changement désiré.

Repérer les **éléments de contexte favorables ou défavorables** à l'innovation :

- *Contexte politique*
- *Contexte économique*

- *Contexte socio-culturel*
- *Jeu d'acteurs, organisation socio-politique du territoire*

- Conception et émergence de l'initiative : je la modélise et l'expérimente

- *Quelle forme peut prendre mon idée ? De qui et de quoi ai-je besoin pour la concrétiser ?*
- *Quelles conditions techniques sont nécessaires ?*
- *Quelles conditions sont à réunir dès le départ pour qu'elle soit appropriée et appropriable ?*

Définir avec tous les acteurs concernés la « **vision commune** » du projet. Répartir des rôles en s'interrogeant sur les apports de chacun et les bénéfices réciproques. Intégrer ses futurs usagers à sa conception.

- Chercher à évaluer le potentiel de déploiement de l'initiative :

Évaluer les effets de la phase d'expérimentation par rapport aux objectifs de départ. Repérer les pratiques que cette phase de d'expérimentation a ou est susceptible de faire évoluer. Repérer les points d'amélioration.

- **Anticiper le changement d'échelle** qui suit cette phase de « preuve de concept » : conséquences techniques, logistiques, financières, d'organisation de la gouvernance, ...

- Développement, amélioration et diffusion de l'initiative

- *Comment **ajuster** l'initiative au changement espéré et au besoin identifié ?*

S'interroger sur l'usage qui en a été fait. S'interroger sur les acteurs qui s'en sont saisi, leurs profils.

- *Comment intégrer les acteurs éloignés de l'initiative lors de cette phase d'expérimentation ?*

Réfléchir à la manière de toucher plus d'acteurs (géographiquement et socialement), pour diffuser l'innovation. (*Conseils pour favoriser la participation citoyenne en partie I. B*)

- Pérennisation de l'initiative

- *Quelles ressources et compétences complémentaires sont nécessaires à sa pérennisation ? Comment stabiliser son modèle économique ? (Ingénierie, financements, outils, matériaux, connaissances, ...)*
- *Comment m'assurer de la stabilité du réseau d'acteurs ? De la mobilisation des acteurs partenaires ?*

Formaliser la répartition des rôles, la gouvernance.

- *Comment valoriser la plus-value du projet pour le PAT et le territoire ?*

Importance du soutien politique, institutionnel, dans la pérennisation d'une innovation.

Après ces propositions de repères issues notamment des entretiens avec les porteurs d'innovations enquêtés, découvrez ci-dessous leurs « pépites ».

B. Répondre aux enjeux de mon PAT en s'inspirant d'innovations d'autres territoires

Cette partie vous invite à « piocher » des éléments innovants en fonction des enjeux de votre territoire. Les enjeux thématiques présentés ont été mis en lumière au cours du travail de repérage des innovations et ne couvrent pas l'intégralité du périmètre du dispositif PAT ou des enjeux que l'on peut identifier dans un projet.

L'idée n'est pas de transposer les expériences ci-dessous à votre territoire, mais de vous en inspirer pour les adapter à votre PAT. Les innovations sont racontées succinctement dans ce livret. **Si une action ou un outil vous intéresse, nous vous invitons à consulter la « fiche innovation » correspondante.** Elle détaille sa trajectoire, ses impacts, son mode opératoire et les ressources

(matérielles et immatérielles) qui ont permis la mise en place du projet. Elle présente les leviers et points de vigilance de chaque projet. Les conseils indiqués ici sont généraux, communs à la thématique explorée et particulièrement mis en avant par les acteurs enquêtés.

Ces fiches ont aussi vocation à favoriser **l'échange entre pairs**. Au-delà du premier coup d'œil sur un projet, le contact du porteur de l'action ou de l'outil vous permettra d'en discuter plus en profondeur. N'hésitez pas, les personnes ayant contribué à ce livret sont enthousiastes à l'idée de partager des conseils à leurs homologues partout en France.

1. Foncier agricole

- Identifier et mobiliser du foncier pour des projets alimentaires

Le PETR Cœur Entre-deux-Mers a mis en place un Observatoire du Foncier. Il s'agit d'une offre de services à destination des communes et Communautés de communes du PETR. Son premier pilier est l'identification du foncier agricole mobilisable pour des projets alimentaires. Il mobilise des structures expertes de l'aménagement foncier et de la production agricole pour construire une vision commune et partagée de sa démarche foncière.



Terre de Liens a organisé dans le cadre du PAT de Limoges Métropole une veille foncière, avec l'idée d'associer citoyens et élus communaux à l'identification du foncier disponible pour approvisionner la restauration collective en fruits et légumes.



- Préserver et protéger le foncier agricole

Au-delà de l'identification du foncier, l'Observatoire du PETR Cœur Entre-deux-Mer traduit une stratégie globale de préservation et de mobilisation du foncier dans la durée. Son second pilier est la formation des élus et techniciens à la protection et à la mobilisation du foncier. Cet outillage réglementaire ainsi que son partenariat avec la SAFER lui permettent d'inscrire la protection du foncier dans les documents d'urbanisme et de stocker du foncier pour favoriser l'installation de repreneurs grâce à la Chambre d'agriculture.



- Adresser la problématique de la transmission – installation

La Communauté de communes du Pays d'Olmes a mis en place des chèques-conseils qui accompagnent les cédants dans leur projet de transmission. Ces chèques fictifs leur permettent de bénéficier des expertises et conseils nécessaires à leur projet de transmission sans en avancer les frais. Cet outil pratique est adaptable aux besoins des agriculteurs qui peuvent faire la demande d'intégrer des prestataires de leur choix en fonction de leurs projets de transmission.





Instaurer un lien de confiance et de proximité avec les agriculteurs et les propriétaires fonciers :

- Travail avec les élus communaux indispensable : relais et connaisseurs des habitants du territoire
- Rencontres régulières et implication des agriculteurs dans la stratégie foncière
- Identification d'un interlocuteur unique au sein de l'équipe du PAT

S'appuyer sur des structures compétentes pour accompagner les agriculteurs et se faire conseiller sur sa stratégie foncière.

Construire une vision partagée avec l'ensemble des parties prenantes.

Certaines compétences de l'animateur du PAT peuvent être facilitatrices : compétences croisées entre agronomie et urbanisme par exemple.



Prêter attention au discours de sensibilisation et de mobilisation porté par la collectivité : sensibilité et aspect psychologique de la question foncière (propriété, transmission d'exploitation).

Possible inadéquation entre les productions qu'une collectivité souhaite favoriser et les propriétés agronomiques du foncier identifié. Par exemple, les caractéristiques d'un terrain propice au maraîchage sont contraignantes. Il s'agit pour une collectivité de se faire accompagner dans la détermination des productions à favoriser et installer.

Temporalité importantes des projets fonciers. Investissement humain et en temps important à prévoir.



De nombreuses ressources pour mettre en place une stratégie foncière sont proposées dans la fiche sur la veille foncière mise en place à Limoges Métropole.

2. Structuration de filières alimentaires territoriales

- Développer des outils de transformation locaux

L'association d'éleveurs AALVie (Abattage des Animaux sur leur Lieu de Vie) s'est constituée en 2019 afin de créer le premier abattoir semi-mobile de France. Celui-ci s'inscrit désormais dans le PAT du Pays de Retz en contrat de réciprocité avec celui de Nantes Métropole. L'abattoir est en cours de création : la SCIC gérant son exploitation est opérationnelle et les tests d'abattage dans des caissons mobiles ont été réalisés. L'heure est à la planification du bâtiment fixe pour la mise en carcasse et à l'élaboration d'un label pour garder plus de valeur sur la viande qui sera fléchée notamment vers la restauration scolaire.



- Mettre en place une marque territoriale plus rémunératrice

La Chambre d'agriculture de Bretagne et Lorient Agglomération ont associé les acteurs de la grande distribution au PAT du Pays de Lorient pour assurer une rémunération complémentaire aux producteurs de lait commercialisé en RHD. Celle-ci est rendue possible par un contrat de licence de marque entre l'association des producteurs du Pays de Lorient et le groupe Pomona.



- Structurer une micro-filière alimentaire

Le Pays Adour Landes Océanes a mis en lien deux initiatives distinctes pour structurer une micro-filière farines : un projet d'expérimentation de semences pour maîtriser les coûts de productions et les débouchés des céréaliers et un projet associatif de rénovation d'un moulin pour disposer d'un atelier de transformation de farines sans gluten et d'un site touristique. Après six ans et la constitution de plusieurs structures juridiques pour gérer l'exploitation du moulin, la transformation et la commercialisation de farines, une boulangerie mobile a effectué les premières ventes en 2020.



Faire exprimer aux acteurs de la filière en construction leurs contraintes et leurs marges de manœuvre.

Cette phase de formulation, de mise en récit, peut révéler leurs intérêts à construire un projet commun et créer de l'interdépendance entre acteurs.

Procéder progressivement, séquencer le projet de structuration de filière pour identifier les plus-values économiques et soulever au fur et à mesure les contraintes qu'il rencontre.

Saisir les opportunités de mise en relation entre acteurs même si elles ne suivent pas chronologiquement le processus de structuration de la filière. Par exemple, saisir l'opportunité financière d'une offre de débouché même si le volet production n'est pas entièrement consolidé.



Identifier les complexités administratives et réglementaires.

Prendre en considération l'importante temporalité des projets et favoriser l'identification d'un coordinateur ou d'une équipe de coordinateurs dans la durée.

Prendre en compte la spécificité des acteurs économiques. En tant que facilitateur, veiller au partage équitable des informations commercialement sensibles en respectant le secret des affaires.

Travailler la médiation et la coopération entre les acteurs.

3. Sensibilisation à l'alimentation saine et durable

- Sensibiliser un large public à l'alimentation saine et durable



La Ville de Brest a mis en place un Escape Game mobile pour sensibiliser les habitants des quartiers prioritaires de la ville et les acteurs du territoire aux dangers des aliments ultra-transformés. La traduction ludique des travaux d'un chercheur en nutrition permet de s'approprier facilement les concepts d'alimentation saine et durable par l'action. Cet outil est également à disposition des autres services de la collectivité et de toute autre structure du territoire (entreprise, association,...) qui en fait la demande pour faire participer ses membres.

- Faire évoluer les pratiques d'achat alimentaires

Valence Romans Agglo organise l'appel à projets « Consommons autrement ! » auprès de structures de proximité sociales et citoyennes pour accompagner les consommateurs dans l'évolution et la relocalisation de de leurs pratiques d'achat alimentaires. Les structures lauréates sont outillées sur les enjeux de l'alimentation durable pour leur permettre d'agir de manière pérenne au plus proche des habitants, auprès de leurs membres et usagers.



Partir de projets déjà engagés dans une logique ascendante permet de toucher les citoyens concernés.

Aller au plus proche des habitants (outil mobile, structures de proximité).

S'appuyer sur un travail partenarial avec des structures de proximité et associations du territoire, dont certaines sont déjà engagées dans l'éducation à l'alimentation.

L'approche ludique permet de mettre à distance l'individu de sa propre expérience et d'éviter toute démarche de sensibilisation culpabilisante.

Favoriser la convivialité autour de l'alimentation.



Plus encore que pour d'autres thématiques rencontrées par les PAT, la question des pratiques alimentaires individuelles appelle à impliquer empiriquement au-delà d'une sensibilisation (con)descendante.

Donner un pouvoir d'agir aux citoyens sur leur alimentation : les outiller dans leur parcours de consommateurs pour leur permettre d'agir en fonction de leur situation personnelle.

4. Logistique de proximité

- Organiser la distribution et l'approvisionnement en milieu rural

Dans l'Aude, une Epicerie Paysanne Ambulante et Solidaire s'est organisée en urgence à l'initiative des agriculteurs, pour pallier à la fermeture des marchés en mars 2020 (confinement) et approvisionner de nombreuses communes rurales isolées. Désormais coordonnée par le PAT de la Haute Vallée de l'Aude, elle s'est installée dans les pratiques des agriculteurs comme des consommateurs et propose une solution logistique à l'absence de circuit de distribution de proximité.



- Valoriser le patrimoine agricole local auprès de la population touristique :

La Chambre d'agriculture de la Drôme, les magasins de producteurs du territoire et les professionnels du tourisme ont mis en place un coffret des producteurs à destination des locataires des gîtes du Parc Naturel des Baronnies Provençales. Le circuit logistique de distribution créé grâce à la coopération agriculteurs-hébergeurs pallie à l'absence d'approvisionnement en produits locaux vers les nombreux gîtes du Parc, ultra-rural, et propose au touriste un nouveau service à son arrivée dans le gîte.





Proposer une gamme de produits variée pour intéresser les consommateurs.

Travailler avec l'écosystème existant, les magasins de producteurs par exemple.

Relayer la création du circuit auprès des agriculteurs.



Identifier les contraintes logistiques :

- Contraintes sanitaires liées au transport des produits (différence de conservation des produits frais et secs, règles d'hygiène, chaîne du froid, réglementation du transport des produits, etc)
- Prendre en compte la topographie du territoire et ses modalités d'accès.
- Estimer les plannings de livraisons possibles.

Prendre en compte les coûts liés à la logistique et le caractère chronophage de l'organisation d'un circuit de distribution.



Les deux projets présentés portent sur des enjeux sensiblement différents, nous vous invitons à consulter les fiches pour connaître les leviers et points de vigilance qu'ils ont rencontrés.

5. Enjeux transverses

- Former élus et techniciens de collectivités au PAT et à l'alimentation durable

A l'occasion des élections municipales de mars 2020, le Parc Naturel Régional du Luberon a mis en place un dispositif de formation-action à destination des élus et techniciens des collectivités du Parc. L'objectif était de les outiller sur les différentes problématiques de l'alimentation durable et de leur permettre de s'approprier les spécificités du PAT du Luberon. La constitution d'équipes participantes composées d'élus et techniciens favorise la prise en compte transverse de l'alimentation au sein de la collectivité.



Mobiliser des compétences d'acteurs extérieurs pour intervenir en session de formation sur tous les enjeux spécifiques propres à un PAT.

Utiliser la démonstration par l'exemple avec de nombreux cas pratiques.

Parler de pair à pair (notamment pour le profil « élus »).

Proposer à tous (élus et techniciens) un double niveau de formation : acculturation et aspects techniques.



Réfléchir à un rythme adapté aux participants et aux animateurs.

Parvenir à assurer la continuité de la formation en aval.

- Organiser l'échange de pratiques et de matériel agricoles

Le PETR Pays Midi Quercy a mis en place un collectif d'échange entre agriculteurs sur des pratiques et du matériel agricoles « innovants » pour tendre vers un modèle agro-écologique adapté aux problématiques du territoire. Les ateliers sont ascendants et se basent sur des démonstrations et retours d'expérience des agriculteurs participants. Le portage du projet par un Pays et trois structures de développement agricole permet d'ouvrir ce collectif à des profils d'agriculteurs très variés.



Le portage partenarial donne de la légitimité du projet et favorise les rencontres entre agriculteurs.

Organiser le collectif en fonction des attentes des producteurs.

Travailler sur les pratiques pour rendre les échanges appropriables. Le lien humain favorise la compréhension d'aspects très techniques.



Favoriser des conditions propices à l'échange.

Etre vigilant sur l'objectivité et l'exhaustivité du discours porté.

Identifier les nombreuses contraintes pratiques à la planification des ateliers d'échanges.



*Vous avez sans doute remarqué l'absence de l'**enjeu environnemental** parmi ces retours d'expériences. Celui-ci a fait l'objet d'un stage à part entière au sein du RnPAT. Son rapport de stage est consultable [ici](#).*

III. MEMENTO : CONSEILS POUR FAVORISER L'INNOVATION ET INNOVER AU SEIN DE MON PAT

Ces repères méthodologiques sont des propositions pour vous guider dans la mise en place ou l'accompagnement d'innovations au sein de votre PAT. Ces deux pages de rappel de facteurs facilitants ou limitants rencontrés au fil de votre lecture proposent des repères généraux, non spécifiques à un champ de l'alimentation ou à une thématique.

A. Conditions de réussite de l'innovation

- Une finalité ou une trajectoire du PAT à laquelle l'innovation peut contribuer intelligemment.
- Un travail partenarial :
 - Une gouvernance collaborative
 - Des apports mutuels de compétences, capacités, ressources, outils
 - Une mobilisation de compétences extérieures spécifiques si besoin
 - Faire valoir l'intérêt de chacun à coopérer dans un projet commun
- L'implication des structures de proximité et des élus locaux dans le PAT :
 - Construction d'un lien de confiance avec les acteurs touchés par le PAT
 - Relais du PAT auprès des habitants

Construction de la légitimité de la structure porteuse du PAT et mobilisation des acteurs.

→ La connaissance du territoire

En tant que chargé de projet, bien connaître les acteurs, ressources et initiatives locales. S'appuyer sur la connaissance du territoire des partenaires du PAT et notamment des structures de proximité et des élus locaux.

→ Un soutien politique :

- Pour des collectivités porteuses du PAT, le soutien politique des élus favorise la possibilité d'expérimenter.
- Il facilite l'obtention de moyens budgétaires. ¹³

¹³ Pour mobiliser vos élus et impliquer les élus locaux du PAT, nous vous recommandons le [Guide de mobilisation des élus élaboré par Pays et Quartiers Nouvelle-Aquitaine](#). Il vous donnera des clés de compréhension de leur rôle et de leur univers.

B. Facteurs propices à l'innovation

- L'outillage et acculturation des parties prenantes (acteurs porteurs d'actions du PAT, élus, techniciens, bénévoles, ...) aux enjeux de l'innovation.
- La complémentarité entre les projets du PAT et avec les projets existants sur le territoire.
- Un écosystème d'acteurs dense sur lequel s'appuyer. Une culture de la coopération entre acteurs du territoire.

C. Facteurs facilitant son appropriation

- Intéresser à l'innovation par des enjeux larges pour toucher de nombreux profils
Ex : Plus de personnes, a fortiori depuis le début de la crise sanitaire, sont plus sensibles au « manger local » qu'au « manger bio », à l'autonomie alimentaire qu'à la préservation du foncier agricole, ...

- Adopter une logique ascendante
 - Impliquer empiriquement les usagers dès le début du processus d'innovation
 - Identifier les freins à l'adoption de la nouveauté et l'exclusion provoquée par l'innovation : adapter l'usage pour que d'autres profils d'usagers se saisissent de cette initiative.
 - Proposer une innovation utile, utilisable, concrète, visible et la rendre accessible
 - Promouvoir, médiatiser et valoriser les innovations
- Pour sensibiliser et mobiliser les usagers de l'innovation et favoriser l'apprentissage de son utilisation.

D. Points de vigilance

- Veiller à formaliser l'engagement des parties prenantes de l'innovation dans la durée.
- Anticiper l'investissement en temps pouvant dépasser la disponibilité de l'animateur du PAT.
- S'assurer que l'innovation bénéficie d'un soutien politique permettant d'asseoir sa pérennité.
- S'entourer de structures expertes sur la problématique de l'innovation pour proposer une réponse pertinente.
- Evaluer et suivre les innovations pour pouvoir les réadapter aux besoins et aux attentes de ses usagers.



De nombreux points de vigilance et freins sont propres à la thématique adressée par l'innovation (cf. partie II. B))

CONCLUSION

Que ce soit avec sa casquette de facilitateur comme avec celle de « faiseur » de projets, l'animateur du PAT peut mobiliser plusieurs leviers pour susciter l'innovation au sein d'un PAT. Nous espérons que les exemples de démarches et d'actions qui ont jalonné ce guide vous auront donné des idées, et que les conseils proposés vous seront utiles !

L'objectif de ce livret réalisé dans le cadre d'un stage était de diffuser des innovations déployées dans le cadre de PAT en partageant des retours d'expériences concrets. L'idée était de vous permettre de vous inspirer d'exemples de méthodes, d'actions ou d'outils sans pour autant tendre vers une forme de standardisation des PAT.

C'est pourquoi ce livret s'articule avec quinze fiches détaillées mettant en lumière les conditions de répliquabilité de chacune des innovations présentées et les enjeux auxquels elles apportent une réponse.

Les repères méthodologiques partagés restent des propositions dont la pertinence pour un PAT doit être appréciée par son animateur.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

Guy Faure, Yuna Chiffolleau, Frédéric Goulet, Ludovic Temple, Jean-Marc Touzard. *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*, Editions Quae, 2018, 259p.

Mylène Thou, Pascale Vincent. *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local*. Editions Chronique sociale, 2018, 227 p.

Vidéos

Cap Rural, CIDEL, avec Laurence Barthe. [Neuf vidéos pour comprendre les ressorts de l'innovation territoriale](#). 2019.

Articles scientifiques

Anaïs Echchatbi, Yuna Chiffolleau. Quand l'innovation sociale réoriente l'innovation technologique dans les systèmes agroalimentaires : le cas des chaînes locales autour des blés. *Printemps de l'Innovation*, RRI Réseau de Recherche sur l'Innovation, 2021.

Claire Serdan, Stéphane Fournier. Le système agroalimentaire localisé comme produit de l'activation des ressources territoriales. Enjeux et contraintes du développement local des productions agroalimentaires artisanales. *La ressource territoriale*, Gumuchian et Pecqueur, 2007, pp.103-125

Coline Perrin. Repérer et comparer des innovations foncières : enseignements d'une collection d'initiatives de gestion du foncier agricole périurbain en Languedoc-Roussillon. Coline Perrin; Brigitte Nougaredes. *Le foncier agricole dans une société urbaine : innovations et enjeux de justice*, Cardère, 360 p., 2020.

Gilles Maréchal, Julien Noel, Frederic Wallet. Les projets alimentaires territoriaux (PAT), entre rupture, transition et immobilisme?. Pour, revue du Groupe Ruralités, Éducation et Politiques, GREP, 2019, Agriculture: des ruptures à la transition, pp.261-270.

Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour. A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. Gérer et Comprendre. *Annales des Mines - Annales des mines*. Gérer & comprendre, Eska, 1988, pp.4-17 & 14-29.

Michel Callon. *Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*. L'année sociologique 36, 1986, pp. 169-208.

Stéphane Fournier, Marcelo Champredonde. L'innovation durable dans l'agro-alimentaire. *Regards sur la Terre 2014 : les promesses de l'innovation durable*, Armand Colin, 384 p., 2014.

Littérature grise

Akim Oural, *L'innovation au pouvoir, Pour une action publique reinventée au service des Territoires*. Avec l'appui du secrétariat général de l'action publique, 2015.

Conseil supérieur de l'ESS, Orientations du Conseil supérieur de l'ESS, Caractérisation d'un projet ou d'une activité socialement innovants, 2017.

Le Rameau, plateforme l'innovation sociale en actions !
<<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>>

Le Rameau, AG2R La Mondial. Guide pratique L'investissement sociétal en actions !, en partenariat avec Groupe Caisse des Dépôts et le Commissariat général à l'égalité des territoires, 2018.

Le réseau québécois en innovation sociale < <http://www.rqis.org/>>

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. *L'innovation, au cœur de la filière alimentaire, Guide illustré*. 2014.

Ressources complémentaires pour rester en veille sur l'innovation :

Actes des [Journées des Innovations Pour une Alimentation Durable](#) (JIPAD), Montpellier Supagro

[Chaire Unesco Alimentations du Monde](#)

Présentations d'Initiatives pour une Alimentation Responsable et Durable de [Resolis](#)

[Projet URBAL](#)

Ressources du [Réseau Mixte Technologique Alimentation locale](#)

Travaux de [l'Unité Mixte de Recherches Innovation](#), Innovation et développement dans l'agriculture et l'alimentation (INRAE, Montpellier Supagro, CIRAD)

LISTE DES INNOVATIONS MOBILISEES

